

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: K0614040

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

X货运公司激励问题研究

Study on Incentive Problems in X Freight Company

X 货运公司激励问题研究

孟嘉明

孟 嘉 明

指导教师 何燕珍 副教授

指导教师姓名: 何燕珍 副教授

专业名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩日期: 2013 年 6 月

学位授予日期: \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月

厦门大学

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为( )课题(组)的研究成果，获得( )课题(组)经费或实验室的资助，在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人（签名）：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

随着现代社会的发展，企业间的竞争也越来越激烈，企业面临的竞争压力日益加大，竞争的焦点也开始慢慢转变为人才的竞争。人才是企业最具创造性的因素和最活跃的核心资源，人力资源理所当然成为现代企业众多资源中最重要、最宝贵的战略性资源。随着新生代员工在职场中发挥着越来越重要的作用，他们特有的自信、独立、张扬、自我等特点的性格表现也与传统的企业管理产生了剧烈的碰撞，对新型员工的激励已然成为现代企业急需解决的问题。那么，只有激励措施的合理制定和有效实施，才能有效地激励员工，充分调动员工的积极性，最大限度地发挥其潜能，从而促进企业达到其经营目标。因此，如何构建一套有效的激励管理体系成为了企业人力资源管理的重点。

本文以 X 货运公司为研究对象，通过对该公司员工的访谈调查了解其激励现状，发现员工的薪酬福利结构、绩效考核制度、员工职业发展规划、企业文化和职业培训等方面都存在一些问题。针对这些问题，运用组织行为学和人力资源管理的有关激励理论和方法，分析产生这些问题的原因，并提出了解决现有问题的改进方案，通过完善的薪酬福利结构和灵活的福利政策来增强激励的短期效果，同时丰富培训内容和明确员工职业生涯规划加强激励的长期效果。对 X 货运公司员工激励方案的建议主要包括薪酬福利结构、员工职业发展规划、职业培训等方面一系列的措施，注重物质激励与精神激励的相结合，并将其融入在短期激励与长期激励的过程之中。希望通过本文的研究，为企业中新生代员工的激励提供再设计理念的参考，以提高企业对员工管理的水平。

**关键词：**新生代员工；激励管理；激励

## Abstract

The competition between enterprises is much fiercer as the development of modern society. The focus of competition also began to change to talent competition. In an enterprise, talent is the most active core resources, human resources become the most important and valuable strategic resources for many modern enterprises. As the new generation employees play an important role in the workplace, their own self-confidence, independence, publicity, self characteristics such as personality traits with the traditional enterprise management also produced the violent collision, to new staff incentive has become a modern enterprise urgently needs to solve the problem. So, only the incentives of the establishment of effective implementation can motivate employees, and maximize their potential, so as to achieve the management goal. Then how to build up a set of effective incentive management system is the focus of enterprise human resources management.

This paper analyses the current incentive situation in X Freight Company. There're some problems in pay structure benefits, performance appraisal, career development planning, enterprise culture and such aspects as vocational training. Using the organizational behavior and human resource management theories and methods to solve these problems, after analyzed the reasons and puts forward some solutions to the existing problems. Suggestions through the pay structure and agile welfare policies to strengthen incentive short-term effect, and enrich the training content and clear staff career planning encourage long-term effect. The redesign of the incentive scheme in X Freight Company including: salary welfare structure, staff career planning, vocational training and a series of improvement measures. In the short term incentive and long-term incentive in the process of combining with, also make the material motivation and spirit motivation supplement each other. It is hoped that it could be the reference to improve the enterprise management level of staff in the company.

**Key Words:** New Generation Staff; Incentive Management; Incentive

<b>第一章 绪 论 .....</b>	<b>1</b>
第一节 研究背景及问题的提出.....	1
第二节 本研究的目的及意义.....	2
第三节 研究方法.....	3
第四节 本研究的内容和思路.....	3
<b>第二章 激励理论基础 .....</b>	<b>5</b>
第一节 激励的界定.....	5
第二节 激励的过程.....	5
第三节 内容型激励理论.....	7
第四节 过程型激励理论.....	9
第五节 行为型激励理论.....	11
第六节 激励管理的构件.....	12
<b>第三章 X 货运公司激励的现状与问题 .....</b>	<b>15</b>
第一节 X 货运公司概况.....	15
第二节 X 货运公司采取的激励措施.....	16
第三节 X 货运公司激励现状调研分析.....	17
第四节 基于访谈分析结果的激励措施存在问题分析.....	25
<b>第四章 X 货运公司激励方案再设计 .....</b>	<b>32</b>
第一节 X 货运公司激励方案再设计的基本原则和导向.....	32
第二节 X 货运公司激励方案再设计的建议.....	38
第三节 X 货运公司激励方案改进的保障.....	47
<b>第五章 结论及研究展望 .....</b>	<b>49</b>
<b>附 件 X 货运公司激励访谈调查 .....</b>	<b>51</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>52</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>54</b>

## Tables of Contents

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1 Research Background and Issues .....	1
Section 2 Research Purpose and Significance .....	2
Section 3 Research Methods .....	3
Section 4 Research Content and Ideas .....	3
<b>Chapter 2 Basic Theories of Motivation .....</b>	<b>5</b>
Section 1 Definition of Motivation .....	5
Section 2 Process of Incentive .....	5
Section 3 Content-Based Incentive Theory.....	7
Section 4 Process Theories .....	9
Section 5 Behavioral Modification Theories .....	11
Section 6 Construction Members of Incentive Management .....	12
<b>Chapter 3 Incentive Status and Problems in X Freight Company....</b>	<b>15</b>
Section 1 Overview of X Freight Company .....	15
Section 2 Incentive Measures in X Freight Company .....	16
Section 3 Investigation and Analysis on the Incentive Status In X Freight Company .....	17
Section 4 Analysis of the Existing Problems in the Incentives Based on the Interview Results.....	24
<b>Chapter 4 Redesign the Incentive Scheme in X Freight Company... </b>	<b>31</b>
Section 1 Basic Principle and Orientation of Incentive System .....	31
Section 2 Suggestions of Incentive System on Grass-roots Staff Design in X Freight Company .....	37
Section 3 Indemnity of Improving Grass-roots Staff Incentive System in X Freight Company .....	46
<b>Chapter 5 Conclusion and Research Prospect .....</b>	<b>498</b>
<b>Appendix Interview of Incentives in X Freight Company.....</b>	<b>510</b>
<b>References .....</b>	<b>521</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>543</b>



## 第一章 绪 论

### 第一节 研究背景及问题的提出

物流货运业是一个快速成长的行业，近年来，大大小小的物流、货运企业规模迅速扩大，该行业的高增长也伴随着人员的快速流动。行业性质决定了企业需要的是集现代物流知识、能力、经验、素质于一身的专业化复合型人才，然而，这样的人才相对难求。目前国内很多物流企业人员流动率大大高于 10%，极个别的甚至高达 30%以上，人才短缺的同时流动性又过高，这给物流企业带来业务开展不连续、企业商业机密泄露、客户资源流失等重大问题。<sup>[1]</sup>同时，企业人力资源管理在员工激励方面不重视，对员工使用上重经验、轻潜力的现象普遍存在。多数企业靠知名度等待人才上门，即便有的主动“招兵买马”，也仅仅停留在薪酬福利吸引这类比较有限的手段上。再加上国内这些企业或是国有企业改制而来带有很强的计划经济体制残留物，或是民营企业“家族化”经营方式，都不能够给员工提供更好的发展空间。<sup>[2]</sup>企业在开发员工潜能方面也没有给予足够重视，招聘员工后，虽然也进行短期培训，但培训内容多以岗位操作技能为主，主要目的是让员工尽快适应岗位工作并提高工作效率，这些都使得员工很难寻找到一条适合自身的上升通道。

因此，如何留住专业型物流人才，激活员工的潜力，是物流企业首要考虑的问题，笔者作为 X 货运公司的一员，在工作中就发现公司员工的激励问题也表现出了行业性，因此，笔者欲以该公司为案例开展研究。

X 货运公司是一家中型规模的货运公司，是隶属全球 500 强企业的全资子公司，统一管理总公司在福建地区的国际、国内海上集装箱货运代理、船舶代理业务及延伸服务，是该总公司货运系统全球营销及服务网络体系的重要组成部分。该公司已制定薪酬、福利管理办法，但目前的激励手段也主要是针对部分营销团队有效果，而欠缺对于新生代员工具有针对性的激励手段，激励效果甚微。调查研究发现员工对现有激励措施满意度一般，人才流失现象也越来越严重。如何改善和加强对新老员工的激励，已经成为急需解决的一个突出的问题。

## 第二节 本研究的目的及意义

人力资源是现代企业的战略性资源，激励管理是人力资源管理中重要的内容，激励是企业留住人才最重要的方式之一，也是激发员工发挥正常、甚至超常能力的重要手段。当前，加强对激励理论及其在企业中实际应用的研究有着十分重要的意义。激励可以调动员工工作积极性，提高组织的绩效水平。有效的激励能够激发员工的主动性和创造性，从而提高工作绩效。激励可以使员工积极主动而不是消极被动地向目标努力，可使员工采取最有效的方法去实现目标，可以克服消极怠工，尤其是劳而无功的行为。<sup>[3]</sup>

德鲁克认为，每一个组织都需要三个方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来自力发展，缺少任何一方面的绩效，组织注定非垮不可。<sup>[4]</sup>在这三方面中，对未来自力发展主要依靠激励工作。实施科学、有效的激励措施，有助于吸引并留住优秀人才，提高企业员工的整体素质；公平规范的激励手段，合理的物质激励与精神激励等一系列的激励方法，能够规范企业员工的行为，使其了解企业的理念和经营目标，使之更易为员工所接受，并将其结合到日常工作去，从而可以树立企业的正气，提高企业凝聚力；科学的激励制度离不开竞争精神，它能够营造一种良性的竞争环境，从而形成良性的竞争体系。企业建立有效的激励方案对于调动员工的积极性、提高工作效率、实现企业发展目标，具有积极的意义。

企业管理中引入激励不仅是现代企业管理的重要内容，更是增强企业竞争力的良方。进入 21 世纪后，“80 后”已经走上了工作岗位，成为新生代员工融入到各行各业，并逐渐成为企业建设发展的主力军。如今，“90 后”也开始融入到了企业的大潮。这一群体的成长环境与“80 前”的群体有着很大的差别，期间各种政策、文化等环境因素的影响，使得这两代青年在思想观念和价值观念方面与“80 前”有明显的不同。我国企业传统的管理方式一般是以硬性制度管理为主，依靠企业健全的规章制度来管理约束员工的行为，这已经无法实现对这一新生代员工的有效管理和激励。对他们采取传统的管理方式和激励方法，反而会引起他们的抵触情绪，从而导致他们在工作出现各种各样的问题，如态度怠慢，工作不积极，甚至最终离职。因此，员工的特性在改变，管理方式也应随之改变。

对于企业来说，需要对新生代员工有更多的了解和认识，了解他们对于企业的期望和要求，认识他们的工作观和价值观，这样才能对他们进行更为有效的管理和激励，最大限度的发挥他们的才能来为企业发展做出贡献。

本文欲结合相关的激励理论和 X 货运公司对员工的激励现状，对 X 货运公司现有激励存在的问题进行分析研究，然后提出再设计建议。同时，笔者也希望通过本文的研究，对国内其他类似企业实现对员工的有效激励提供一种可供借鉴的思路和方法。

### 第三节 研究方法

本文以案例分析方法为主，选取 X 货运公司为对象进行实地调研，针对其激励管理中的不足之处，结合企业的发展战略和本研究的成果，提出解决问题的措施，并辅以文献归纳法，借鉴前人的研究成果，编制针对性的访谈问卷。在理论分析的基础上，结合被调查员工的工作特点和实际工作现状，以访谈的方式来对案例公司员工进行调研，分析影响其激励的各种因素。最后用比较研究法，即根据被调查者的基本情况对这一群体进行了分类，包括年龄、职务、最高学历等不同维度，力求确定不同因素对激励因素有无影响或如何影响。

### 第四节 本研究的内容和思路

本文以激励的相关理论为指导，对 X 货运公司员工激励方案现状进行了研究和分析，找出了现有激励措施中存在的问题，并提出一系列改进建议。

本文共分为五个章节，第一章为绪论，简要介绍本文选题的提出，包括选题的背景、研究目的及意义，以及研究的内容和思路。第二章为激励理论综述，通过激励的界定、过程以及相关激励理论内容的回顾，为本文提供理论的指导和支持。第三章是对本文案例 X 货运公司深入调研后，通过对访谈调查结果的统计、分析了解员工的激励现状，提出现有激励方案中存在的一些问题。特别针对新生代员工在企业管理中所面临的问题进行剖析，了解员工的需求，为激励的再设计提供事实依据。第四章在第三章分析结果的基础上，针对现存问题，综合运用激励的相关理论知识，结合激励方案再设计的原则和导向，为改善 X 货运公司员工

激励问题提出可行性建议。第五章，总结与展望，回顾总结并指出本文的不足之处，提出未来可进一步研究的方向。本文总体框架结构如图 1-1 所示。

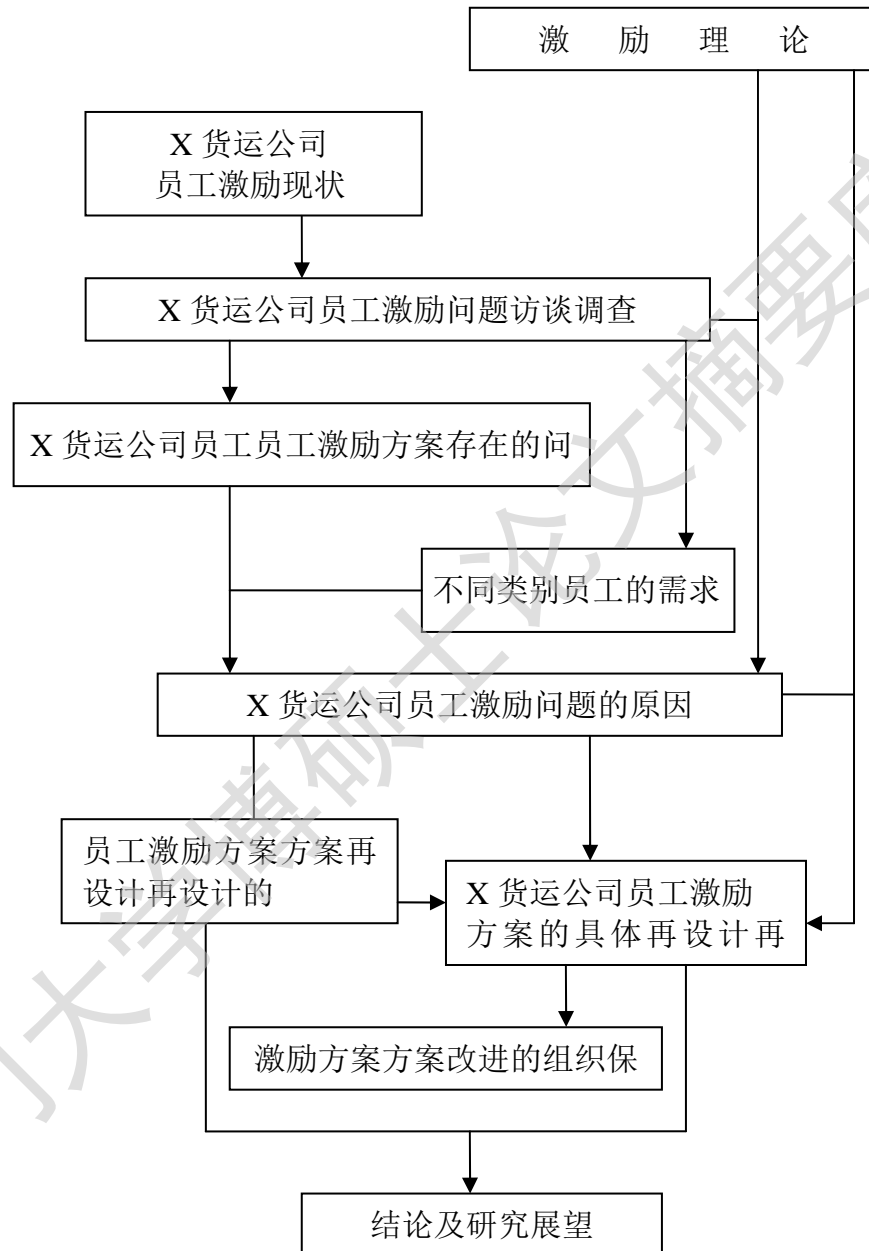


图 1-1：论文的内容结构图

## 第二章 激励理论基础

研究物流货运企业员工的激励问题，必须先了解激励的理论基础和相关概念。本章将目前被普遍认可并广泛应用于企业激励管理中的传统经典理论，以及与现代企业员工激励相关的激励理论进行梳理，以便为 X 货运公司制定适合员工的激励措施和策略提供理论指导，并为再设计符合该公司员工需求的激励方案提供理论依据。

### 第一节 激励的界定

激励就是激发和鼓励，在企业管理的应用中，一般是指为了达到企业的经营目标，通过满足员工的意愿、偏好、情感等需要，有效地激发员工的潜力和热情，鼓励员工努力工作以达到企业目标的管理手段。简单的说，就是组织采取各种手段和措施，调动员工的积极性，让员工自觉自愿地、努力地工作，并创造出好的绩效，实现组织目标。

在企业中，要根据其员工的个人需要，制定公平的利益分配制度和适宜的行为规范制度，以使人力资源配置达到最再设计，使组织利益与个人利益相一致。这就是要让员工了解实现现实组织目标与满足自己的需要之间的关系，使他们在实现组织目标的同时，满足自身的需要、实现自身的价值，增加满意程度，从而产生努力工作的内在动力，以便他们的创造性和积极性可以长久持续保持下去。

### 第二节 激励的过程

人们的行为都是由动机引起和支配的，而动机则是在需要的基础上产生的。当员工产生了某种需要，但又无法得到满足之时，就会不安和紧张，这种不安和紧张的情绪会成为一种内在的驱动力，即动机。随后又由动机支配引导自己的行为，而这些行为都是个体为了达到某个目标的活动，借此满足自己的需要，而这一行为刺激和行为强化了其原来的动机，因为人的需求是多种多样、无穷无尽的，所以激励的过程也是循环往复、持续不断的。<sup>[5]</sup>当人的一种需求得到满足之后，

新的需求将会反馈到下一个激励循环过程中去。激发人的动机的心理过程的模式可以表示为：“需要引起动机，动机引起行为，行为又指向一定的目标”。<sup>[6]</sup>这说明，人的行为源于动机，而动机由需要引起，人的行为都是在某种动机的策动下为了达到某个目标的有目的的活动。需要、动机、行为、目标这四者之间的关系可以如图 2-1 所示。

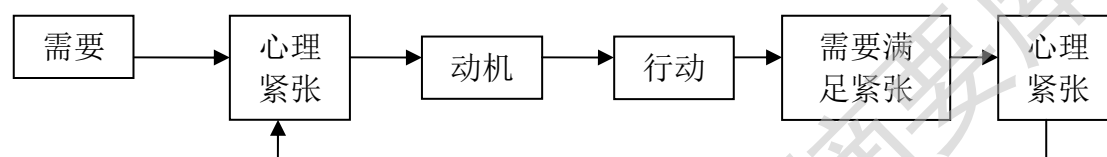


图 2-1：动机激发的心理过程模式图

资料来源：边一民、徐力、喻燕刚、周建新. 组织行为学[M]. 杭州:浙江大学出版社, 2006. 参考整理

激励可以看作是一个满足需要的过程。需要引起动机，动机导致行为，行为带来结果。<sup>[3]</sup>如图 2-2 所示。

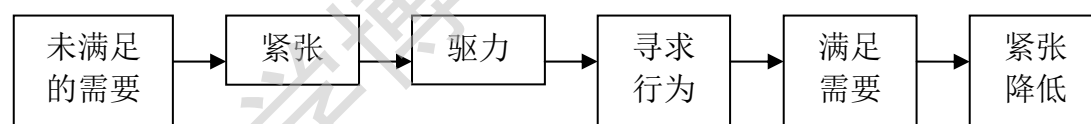


图 2-2：激励过程

资料来源：边一民、徐力、喻燕刚、周建新. 组织行为学[M]. 杭州:浙江大学出版社, 2006. 参考整理

企业中的激励就是要求管理者抱着“以人为本”的观念，去了解员工的真正需求，确定员工的激励目标，并帮助他们满足需求，实现目标。通过合理化的制度规范员工行为，激发员工的工作积极性，以达到管理的人性化和制度化的结合，从而使企业的管理有效且有序地进行。

### 第三节 内容型激励理论

内容型激励理论着重研究“什么样的需要会引起激励”，即激发动机的因素。旨在了解人的各种需要，针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究，解决的是用什么来激励员工的问题。具有代表性的内容型激励理论有：马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、奥德弗的 ERG 理论、麦克莱兰的激励需求理论。

#### 一、需要层次理论

需要层次理论是最著名的激励理论，是亚伯拉罕·马斯洛提出的。他假设每个人内部都存在着从低到高依次排列的以下 5 种需要层次，如图 2-3：

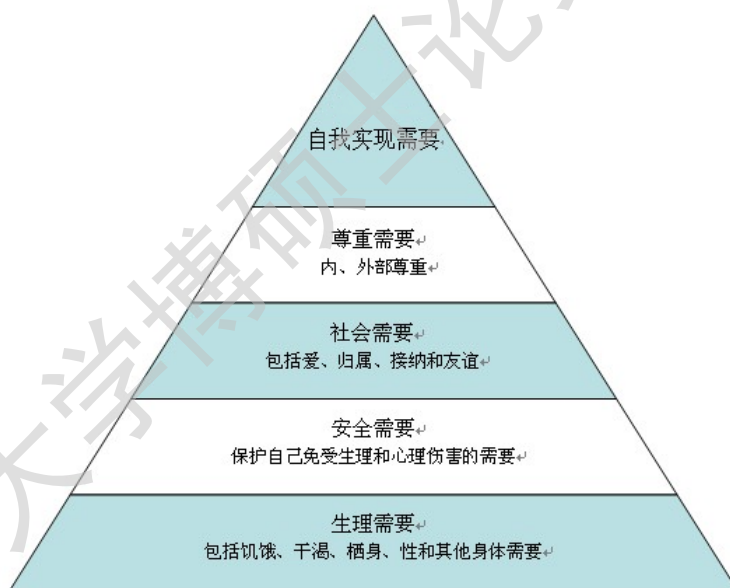


图 2-3：需要层次理论

资料来源：边一民、徐力、喻燕刚、周建新. 组织行为学[M]. 杭州:浙江大学出版社, 2006. 参考整理

马斯洛认为，上述五种需要是按次序逐级上升的。某一层次的需要得到满足后，其激发动机的作用随之减弱或消失，更高一层需要便成为新的激励因素。

虽然后期很多学者提出该理论有不全面的地方，但在企业的实际管理过程中，很多管理人员都把该理论作为主导思想理论，管理者通过了解员工所处哪一阶段的需要，而给予相应的激励措施。

## 二、双因素理论

双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。赫茨伯格通过调查发现，在工作中，“保健”因素只能够防止员工对工作产生不满的作用，使职工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。如，公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、薪金、福利等外部环境因素只能对员工的不满产生影响。这类因素容易导致员工不满意，但很难使员工感到满意，因此，赫茨伯格将这类因素称为“保健因素”。保健因素不能起激励作用，但能够预防员工产生不满情绪。另一方面，使员工对工作感到满意的往往是和工作内容联系在一起的因素。如，富有成就感的工作、工作成绩得到认可、工作的挑战性、工作的责任、发展前途及个人成长和发展，属于工作本身和工作内容方面的因素。这类因素具备后，可以使员工感到满意，但员工感到不满时却很少是因为缺少这些因素，因此，赫茨伯格将这类因素称为“激励因素”，因为只有这些因素才能激发起人们在工作中的积极性、创造性，产生使员工满意的积极效果。双因素理论最大的贡献就是以工作划分激励边界，丰富了激励理论。一项因素到底是起激励作用还是起保健作用，取决于它是属于工作本身还是置于工作之外。<sup>[8]</sup>

“激励”因素是影响员工工作积极性的内在因素，注重以工作的内容来提高员工工作积极性。赫茨伯格指出，“保健”因素使员工由不满意走向没有不满意，“激励”因素则是使员工由没有满意走向满意<sup>[8]</sup>。“双因素”的组成如表 2-1：

表 2-1：“双因素”的组成

保健因素 (和工作环境或条件相关的因素)	激励因素 (和工作内容联系在一起的因素)
公司政策	成就
管理方式	赞赏
上级监督	工作本身
工资	责任
人际关系	进步
工作条件	成长可能性
个人生活	工作发展空间
地位等外部环境因素	职业生涯等内部因素

资料来源：边一民、徐力、喻燕刚、周建新. 组织行为学[M]. 杭州:浙江大学出版社, 2006. 参考整理



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库